



# Résistances, transgressions, transformations : l'impossible invivable dans le situations de travail.

Dominique Efros, Yves Schwartz

## ► To cite this version:

Dominique Efros, Yves Schwartz. Résistances, transgressions, transformations : l'impossible invivable dans le situations de travail.. Nouvelle revue de psychosociologie, 2009, La résistance créatrice, 7, pp.33-48. halshs-00505855

**HAL Id: halshs-00505855**

**<https://shs.hal.science/halshs-00505855>**

Submitted on 23 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 7, Mai 2009, Ramonville Saint-Agne : Editions Erès, pp. 33-48

## **Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail**

Dominique Efros et Yves Schwartz

### **Résumé**

L'usage de la notion de « résistance au changement » est souvent une façon d'occulter les choix et les valeurs de ceux à qui l'on veut imposer des transformations qui leur sont défavorables. C'est aussi adopter un point de vue réducteur sur le concept de « résistance » qui ne facilite pas la compréhension des processus de transformation sociale. Au-delà d'une volonté « politique », explicite et ponctuelle, d'infléchir ou modifier des politiques de gestion, des actes et des paroles subvertissent au quotidien un « ordre établi » en concrétisant un « vivre et travailler autrement ». Ces multiples résistances sont constitutives de l'activité humaine dans la mesure où la pure hétéronomie du vivant est tout aussi impossible qu'invivable. Elles remettent concrètement en jeu et en débat des valeurs débattues dans la sphère publique. Leur analyse clinique montre qu'elles peuvent contribuer à interroger de façon continue des pratiques de gestion, dès lors que le point de vue de l'activité trouve à s'exprimer.

**Mots-clés** : activité industrielle, normes du vivant, normes antécédentes, résistances, transgressions, transformation des situations, point de vue de l'activité.

When the expression « resistance to changes » is used, very often it is a way to hide choices and values shared by populations or groups on which you want to impose unwillingly and unfavourable transformations. It is also a point of view which depreciates the conceptual content of « resistance » and as a consequence does not make easier the understanding of social transformation process. Beyond any political intention, explicit and locally situated, that should aim to shift or modify the management policies, some acts and speeches have in every day life a subversive effect upon an « established order » ; they may give a concrete illustration of what could be a « different way of life and work ». These numerous resistances are an organic component of human activity insofar mere heteronomy is simultaneously unbearable and impossible. They continually bring again into play and debates, in concrete terms, the values which are openly discussed through the public space. A clinical analysis of these resistances shows how they may contribute for questioning administration and management practices, whenever the activity point of view is to be considered.

**Key-words** : industrious activity, life and norms, previous norms, resistances, transgressions, changing the situations, activity point of view.

Caractéristique de notre époque, la thématique de la résistance s'actualise, le plus souvent au pluriel, à travers la multiplication des luttes sociales et des « actions citoyennes ». Les exemples foisonnent, de l'émission de radio « Le forum des résistances sociales » au groupe de musiciens « Trio résistances » ; du festival féministe du film documentaire « Femmes en résistance », au site d'information électronique « RésistanceS » ; de l'événement ponctuel « La Nuit des Résistances » aux actions régulières conduites par des collectifs (l'association Résistances Electriques et Gazières, le collectif de Résistance aux Centres pour Etrangers). Ces résistances font l'objet d'une médiatisation inscrite dans leur objectif, soit rassembler le plus grand nombre pour provoquer un changement politique. Le renouvellement actuel des mouvements sociaux et des formes du militantisme interroge directement ce qu'on appelle « démocratie participative »<sup>1</sup> et montre que mettre à l'étude les formes de résistances sociales est essentiel pour approcher les processus de transformation des situations de vie.

En ce qui concerne les situations de travail, l'analyse des relations professionnelles étudie les manifestations de résistance réalisées collectivement et de façon plus ou moins organisée, comme la grève ou le freinage de la production, afin de provoquer des négociations et faire valoir des revendications formulées en termes de salaires, de durée du travail, d'effectifs ou de classifications professionnelles, voire d'organisation et de rythme du travail. On ne peut cependant limiter la question des « résistances dans le travail » aux manifestations d'une volonté d'infléchir des pratiques de gestion et des décisions de politique d'entreprise par des actions revendicatives ciblées, ce serait manquer toute une part de la « combativité » humaine au travail. De la même façon, on ne peut limiter l'interrogation sur les processus de transformation des situations de vie aux changements « provoqués » et ignorer ainsi les processus de transformation continue. Certains actes ou gestes, certaines paroles, en apparence insignifiants et qui ne font l'objet d'aucune publicité, voire qui l'évitent soigneusement, subvertissent pourtant « l'ordre établi » en concrétisant un « Travailler autrement ». Qu'en est-il de ces « résistances » nichées au creux des activités de travail et quels rapports entretiennent-elles avec les transformations de la vie sociale ?

Nous commencerons par questionner les usages sociaux du concept de « résistance » à partir du concept de « résistance au changement ». Puis nous développerons l'hypothèse selon laquelle les « résistances » sont constitutives et inhérentes aux activités de travail et donnent un caractère plus ou moins inévitable à de multiples « transgressions ». Ces transgressions participent de façon continue aux transformations des situations de travail mais également aux transformations de la vie sociale en général, dans la mesure où les valeurs en débat dans la sphère des activités de travail ne sont pas étrangères à celles de la sphère politique. Connaître ces « critiques en actes » pose des questions d'ordre épistémologique et méthodologique que nous évoquerons rapidement en conclusion.

## 1. Pensée magique et « résistance au changement »

Dans les années soixante, on pouvait se demander pour quelles raisons certaines ouvrières préféraient des travaux « simples », « routiniers », alors que réaliser des tâches ayant une plus grande « complexité » leur aurait donné plus de satisfaction (Friedmann, 1964, p. 52 - 54). Aujourd'hui, on se demande pourquoi les aides-soignantes ne respectent pas la consigne qui consiste à se laver les mains avant de changer leurs gants, alors que par ailleurs elles partagent l'objectif d'amélioration de l'hygiène (Durauffourg, 2003, p. 43). Ou bien encore, pourquoi ces pêcheurs comoriens boudent les « dispositifs de concentration de poissons » alors que cela leur assurerait une pêche plus abondante et donc de meilleurs revenus (Nouroudine, 2001, p. 100-102). Le contenu de la question change selon les époques et les lieux, la question reste la même : pourquoi, en certaines circonstances, l'être humain

---

<sup>1</sup> Les exemples cités ci-dessus concernent la France, mais le phénomène est international. Dans la lignée de Paulo Freire, les expériences brésiliennes de prise en charge de questions de vie collective par les citoyens de « base » semblent exemplaires, fruits d'une longue histoire d'organisation de résistances aux régimes militaires. La réflexion sur les luttes et les droits des minorités introduit la question différemment ; voir par exemple Bernard Duterme, « Peuples indigènes et minorités ethniques : les conditions sociales de leur reconnaissance », Alternatives Sud, Vol. VII, n° 2, 2000, L'Harmattan, Paris, pp. 1-12.

semble agir de façon contraire à son propre intérêt ? Pourquoi « résiste-t-il au changement » et donc, pourquoi adopte-il une attitude « irrationnelle » face au « progrès » ?

La réponse la plus fréquente tend à « naturaliser » le problème : la résistance s'explique par le fait que la nature humaine préfère la stabilité au changement. Cette résistance, invoquée pour pointer un écart relativement au résultat attendu, devient à la fois l'effet et la cause des difficultés. Si les aides-soignantes ne veulent pas utiliser de « lève patient », elles auront des lombalgies ; si les salariés refusent tel changement de statut, d'organisation du travail ou de technologie, l'entreprise fermera ses portes. En examinant de près la rhétorique utilisée par les experts en « conduite de changement », on peut se demander en quoi la « rationalité » sous-jacente à ces imputations de résistance au changement est elle-même rationnelle.

Quatre formes de résistance sont communément définies, donc en principe repérables : l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage<sup>2</sup>. L'ambiguïté de l'interprétation des conduites ainsi désignées apparaît à travers les mots utilisés : les individus font preuve d'inertie quand ils semblent accepter le changement mais en diffèrent l'application ; la révolte peut être insidieuse et se manifester par un excès de zèle ; le sabotage a un caractère manipulateur. Il faudra donc savoir détecter des signes pour repérer ces conduites lorsque leur auteur ne déclare pas ouvertement son opposition. La variation de certains indicateurs peut fournir d'autres indices : absentéisme croissant, apparition de conflits entre services, baisse importante de productivité, erreurs de qualité ou encore survenue d'accidents du travail et « *autres événements en lien avec le non - respect des procédures par les salariés* ». Sous l'apparente « objectivité » de ces indicateurs, les relations de cause à effet là aussi sont peu évidentes tant les questions de productivité, de qualité ou d'accidents du travail ne dépendent jamais uniquement d'un individu et seulement de ceux qui « exécutent » le travail.

La résistance devient donc le problème en soi et il faudra tout faire pour l'éviter ou la résorber. De façon individualisée, on aidera le salarié récalcitrant à « s'adapter au changement », à traverser les différentes phases psychologiques d'un processus assimilé à celui d'un deuil, passant de façon successive par le refus de comprendre, la résistance, la décompensation, la résignation, l'intégration. La résignation et l'intégration sont donc inéluctables. Cependant, l'expérience des experts en la matière montre que, en moyenne, quatre individus sur cinq sont, soit opposés d'emblée au changement, soit susceptibles de le devenir. L'approche individualisante n'exclut donc pas la mise au point de mesures générales pour éviter qu'une résistance collective ne s'organise. La panoplie de l'expert comporte quatre moyens d'action : les techniques de communication et d'information, les actions de formation, la participation à des groupes de travail et la négociation en cas d'opposition forte et déjà organisée. Les conseils sont formulés sur un registre s'apparentant à celui d'une tactique de combat, comme « former une coalition » sur laquelle reposera la responsabilité du changement, ou bien « créer un sentiment d'urgence » pour que le changement devienne une obligation. Dans les « groupes participatifs », il faudra cadrer la parole pour la centrer sur les questions afférentes à la mise en œuvre du changement, en excluant rigoureusement de ce « droit de discussion » les questions sur l'objectif du changement<sup>3</sup>. Il n'y a donc aucune alternative, il faudra mettre en œuvre le changement.

Que conclure de ce qui précède ? Reprenons cette remarque de trois spécialistes de la prévention des risques du travail : « *Le motif de « la résistance » à l'introduction d'aides techniques nous paraît véhiculer une sorte de « pensée magique » qui voudrait que l'efficacité de l'objet technique lui soit intrinsèque. Aussi (...) l'achat d'un lève patient serait mécaniquement lié à une baisse du taux de fréquence des accidents liés à la manutention* » (de Gasparo et alii, 2007, p. 25). Le concept de « résistance au changement » sert ainsi à éluder la remise en cause de la « rationalité » qui a guidé la conception du changement, à nier la « rationalité » propre à l'activité de travail. Il véhicule une conception téléologique du changement et du progrès, autorisant une qualification manichéenne des « résistants » : terroristes ou héros, conservateurs ou révolutionnaires, dynamiques ou conformistes, dans ou hors course. Cette imputation de résistance a tendance à produire les mêmes effets sociaux

<sup>2</sup> Gérard Carton, « Vaincre les résistances au changement », *Le Journal du Net Management*, 25 mars 2008.

<sup>3</sup> Mechthild Haussler, « D'où viennent les résistances au changement ? », *Ergonomic Garden*, 2008, janvier.

que l'imputation de « routine », c'est souvent une façon d'occulter les choix et les valeurs de ceux à qui l'on veut imposer des transformations qui leur sont défavorables.

Les usages sociaux du concept de « résistance » ne peuvent donc pas être « neutres » comme ils le sont en physique, en statique ou en dynamique. La résistance proprement humaine intègre les idées d'intention et de débat entre alternatives, elle sera toujours dotée de valeur selon les situations, les objectifs, les résultats attendus ou obtenus. Croire à une résistance naturelle au changement, tout comme croire à une malléabilité naturelle des êtres humains, est un obstacle pour penser les transformations en situation. Pour réfléchir aux processus de transformation autrement qu'en termes de « révolution », « mutation » ou « réforme », il faut approcher les « résistances » qui s'exercent dans les activités quotidiennes et témoignent d'une recherche d'un « vivre autrement ». En quoi sont-elles inhérentes et constitutives de ces activités ?

## 2. L'invivable est aussi l'impossible

Soutenir que les situations de travail sont autant d'occasions pour les hommes de subvertir plus ou moins un ordre établi suppose au préalable d'opérer un glissement conceptuel, du concept de « travail » au concept d'« activité industrielle », dans la mesure où le concept de « travail » renvoie à des réalités très différentes, comme le montrent les débats autour de la triple « naissance du travail » (Schwartz, 2004, p. 48-52).

Si le « travail » est considéré comme une notion générique liée à l'espèce humaine, l'histoire du travail remontera à l'*homo habilis* qui vivait de la chasse ou de la pêche il y a 2,5 millions d'années et qui, pour s'approprier de façon plus efficace les ressources naturelles, imagina de fabriquer en série un outillage adapté à la chasse et à la pêche. Si on considère que le « travail » n'a de sens que dans le cadre d'une organisation sociale, culturelle et symbolique établie, alors les hommes ont commencé à « travailler » il y a 7500 ans avant notre ère, avec la sédentarisation et l'organisation des rythmes sociaux autour des cycles de la production agricole et de l'élevage. Si enfin le « travail » est considéré comme un temps de vie « vendu », extérieurement normé et séparé des autres sphères et temporalités de la vie sociale, on fera remonter la « naissance du travail » à l'émergence du capitalisme et au développement du salariat. Ces divergences pointent la polysémie du concept de travail, à la fois une nécessité vitale, acte technique et acte social. Le concept d'« activité industrielle » intègre dimensions anthropologiques et historiques, et dans un même mouvement, élargit la perspective sur les « résistances » dans et au travail. On ne se demandera plus seulement à quoi résistent les hommes, on s'interrogera aussi sur ce qui résiste aux hommes dans leur activité.

A quoi donc résistent les hommes ? L'« invivable » peut-être le « plus petit dénominateur commun », mais comment le définir ? Le propre du vivant, nous dit Georges Canguilhem, « *c'est de se faire son milieu, de se composer son milieu* », de trouver les moyens de répondre à la nécessité fondamentale de tout vivant, soit la nécessité d'accroître son emprise sur son milieu de vie (1965, p. 143). La « santé » du vivant, qui n'a de sens que par opposition à la sénescence ou la mort, est une disposition permanente à instituer de nouvelles normes de vie. Elle est « *la vérité du corps en situation d'exercice* » (Canguilhem, 2002, p. 63) ; elle renvoie à la vie organique ainsi qu'au plaisir ou à la douleur éprouvés comme tels. Dans l'expérience commune, elle est « *sans idée, présente et opaque* », c'est « *une permission de vivre et d'agir par le bon gré du corps* » (2002, p. 66). Les contours de l'invivable se précisent donc relativement à ce « vivre en santé » générique. Pour un être humain, « bien se porter » signifiera « *se sentir capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. Et donc, j'ai besoin d'apprendre à connaître ce qu'elles sont pour les changer* » (p. 68). Autrement dit, dans le « faire industriel », l'homme ne résout pas seulement des problèmes qui existeraient en dehors de la situation, son activité contribue à poser de nouveaux problèmes en fonction de ses propres normes de vie, qui sont à la fois biologiques et sociales. Que peut-on déduire de ce qui précède en termes d'analyse des résistances humaines ?

Tout d'abord que la pure hétéronomie du travailleur, en tant que vivant, n'existe pas ; elle est à proprement parler de l'ordre de l'invivable, sauf à sombrer dans un rétrécissement pathogène des horizons de vie. L'adaptation de l'homme au « poste » de travail ne pourra jamais éliminer totalement la dimension inverse de l'adaptation du poste à l'homme ; il y a toujours usage de soi par d'autres et usage de soi par soi (Schwartz, 1987).

On remarquera ensuite que la rupture totale de l'activité industrielle avec son enracinement biologique est inconcevable, tout comme on ne peut concevoir clairement les causes et effets de cet héritage forgé dans la durée et la pénombre de l'hominisation. Même si nous ne cessons de « changer d'espèce » en transformant nos moyens de produire, nous restons biologiquement contemporains des anthropiens primitifs. L'usage de dispositifs techniques automatisés et informatisés pose, aussi et toujours, la question de la « régression de la main » : « *Ne pas avoir à penser avec ses dix doigts équivaut à manquer d'une partie de sa pensée, normalement, phylo-génétiquement humaine* »<sup>4</sup>. Par la médiation des sens, l'usage du corps dans l'activité de travail permet de « voir avec les oreilles », « d'écouter avec le regard » (Cornu, 1991). Cet usage est en même temps « dressage ». Ainsi, en se familiarisant avec le bruit d'une machine, il est possible d'associer un son au succès d'une opération, ce qui dispense du contrôle visuel pour pouvoir travailler sans regarder la chaîne l'espace de quelques cycles, et notamment pouvoir regarder la personne à qui l'on parle (Bellemare, 1995, p. 123-127). On ne peut attribuer à l'instinct le « tour de main » de l'ajusteur, même si son mouvement formateur reste inexplicable, comme disait encore Canguilhem. Ces processus sont rétifs à l'explication et en partie irréductiblement opaques.

On pointera enfin l'ambivalence des normes de vie humaine, à la fois biologiques et sociales. La capacité des hommes à forger leurs propres normes sociales passera par une évaluation, un jugement une « mise en débat » des normes sociales auxquelles ils sont confrontés et que nous appelons « normes antécédentes », car anticipant l'activité à venir avant même que la personne ait commencé d'agir. Ce seront concrètement les prescriptions, procédures, contraintes, relations d'autorité et de pouvoir, mais aussi de façon plus diluée et plus distante, les savoirs scientifiques, techniques, les règles juridiques, les expériences capitalisées, l'histoire et les rapports sociaux. L'activité industrielle cristallise aussi des histoires datées, porteuses de symboles plus ou moins durables, qui laissent apparaître une diversité d'héritages, de valeurs, de potentialités parmi lesquels il faudra « choisir » (Schwartz, 1995). La moindre relation de travail posera toujours les mêmes questions : Où suis-je, que suis-je et à quoi sert ce que je fais ? Ces débats de soi avec soi, et de soi avec les autres, plus ou moins conscientisés et plus ou moins apparents, sont constitutifs des « résistances » potentielles que les hommes peuvent exercer dans leur situation de travail pour reconfigurer leur propre milieu de vie.

Débats, « micro - choix » et « micro - décisions » sont d'autant plus incontournables que, dans leur activité, les hommes s'affrontent à diverses « résistances » du milieu qui les obligeront à faire des choix. Ce deuxième usage du concept de « résistance » est proche de la notion de « friction en guerre » proposée par Clausewitz : « *La notion de friction est la seule qui corresponde de manière assez générale à ce qui distingue la guerre réelle de celle qu'on peut lire dans les livres (...) Elle est donc ce qui rend difficile tout ce qui paraît facile* »<sup>5</sup>. Ces résistances viennent du fait que les normes antécédentes ne peuvent jamais exhaustivement anticiper les situations concrètes d'activité, comme en témoigne la « bataille du travail réel » menée par des ergonomes depuis la fin des années soixante.

Partie des contradictions constatées entre principes et réalité des organisations tayloriennes, cette bataille a eu pour effet ou motif de refuser la coupure au sein des humains, entre ceux qui prendraient des décisions « éclairées » et ceux qui seraient voués aux conduites aberrantes ou gratuites. Elle a démontré que même là où le travail a été le plus corseté, il existe toujours un écart entre la conception, la programmation d'un travail, et les façons le réaliser en situation. Cet écart est universel en ce qu'il résulte de multiples variabilités et « trous de normes » que l'activité rencontre dans ses conditions d'exercice. Les ergonomes distinguent la variabilité industrielle de la variabilité humaine (Guérin et

<sup>4</sup> André Leroi-Gourhan, *Le geste et la parole*, I, Paris, Albin Michel, 1964.

<sup>5</sup> Carl Von Clausewitz, *De la guerre*, Paris : Editions de Minuit, 1955, p. 109 – 111.

alii, 1991). La première concerne les outils, les matériaux, l'objet du travail et son organisation. Ce sera un outil qui casse, une machine qui se dérègle, une roche soudainement plus dure dans une mine, un dossier incomplet, un délai trop court, un manque d'informations pertinentes ; cette liste est par définition interminable. La seconde renvoie à la diversité interindividuelle et aux variations de l'état fonctionnel d'un individu selon les moments de sa vie. Donc d'une part, la « normalité », l'interchangeabilité et l'homme « moyen » sont des notions biologiquement et socialement inconsistantes, et d'autre part, il ne peut y avoir deux situations de travail strictement identiques, dans la mesure où les variabilités apportent leur lot, sans cesse renouvelé, d'incertitudes qu'il faudra gérer en fonction des singularités de la situation, gestions qui constitueront en elles-mêmes un nouveau creuset d'incertitudes.

L'ambition de prescrire les gestes les plus infimes pour donner congé à l'intelligence humaine a partiellement échoué. L'hétéronomie pure du vivant s'avère tout aussi invivable qu'impossible car l'anticipation exhaustive de l'activité efficace est impossible. Il faudra donc compter avec une tendance universelle à résister à ce qui résiste dans les situations de travail. On ne peut méconnaître ou nier la puissance normative des activités industrielles sans créer potentiellement des résistances et provoquer des conduites d'infraction. On ne peut contingenter la pensée humaine, pas plus au travail qu'ailleurs : *« Il est évidemment désagréable que l'homme ne puisse s'empêcher de penser, souvent sans qu'on le lui demande, toujours quand on le lui interdit »* (Canguilhem, 1947, p. 125).

L'activité est donc produite dans une dialectique entre normes antécédentes et « re-normalisations », entre conceptualisations stabilisées et expériences à faire et « destins à vivre ». La contrainte seule ne peut expliquer l'histoire des productions sociales, ce qui signifie aussi qu'aucun pouvoir politique ne pourra tout par la contrainte. De réaction défensive, la résistance devient potentiellement acte créateur.

### 3. Infractions, inventions et subversions

Les « infidélités » du milieu dessinent des espaces d'incertitude et de contrainte qui sont autant d'espaces potentiels de réappropriation active et de transgression de ce qui est prévu et admissible. Transgresser sera donc produire d'une autre façon que celle qui avait été ordonnée, développer une activité qui sera en partie non conforme aux règles inscrites dans les normes antécédentes, remettre en cause les valeurs, la légitimité et la « rationalité » encadrant et organisant les activités. C'est à la fois une nécessité de toute séquence opératoire efficace et une nécessité du « vivre en santé » ; nécessités qui sont en elles-mêmes de nouvelles sources d'incertitudes et d'infidélité du milieu.

Les formes concrètes de transgression seront diverses, déterminées par les singularités des situations ouvrant un spectre variable d'« autres possibles ». Leur occurrence est plus ou moins imprévisible tout autant que leurs effets ; elles sont susceptibles de toutes sortes de degrés de clarté dans la conscience des transgresseurs, de degrés d'explicitation et de collectivisation. Des fraudes fonctionnellement obligatoires aux entorses à un règlement, des ruses à la dérision, des provocations par l'invention technique ou encore par la désobéissance ou le retrait, jusqu'aux subversions organisées d'un ordre établi pour le transformer, il s'agit là d'un véritable « continent ».

La transgression d'un mode opératoire, par recomposition infractionnelle de la procédure, sert le plus souvent « simplement » à faire face au travail du mieux possible par rapport à « ce qu'on me demande » et « ce que ça me demande ». Ainsi, cas emblématique, dans l'industrie de l'électronique, l'observation ergonomique du « poste de travail » d'une ouvrière spécialisée a montré que la « re-normalisation » de la procédure permettait d'optimiser la gestion de l'espace de travail (Daniellou et alii, 1981). La séquence prescrite correspondait à un temps de cycle de 1 minute et 20 secondes et se déployait sur un espace de 86 centimètres. En pratique, l'ouvrière agençait les éléments à fixer sur une platine dans un ordre légèrement différent de celui qui avait été prévu ; la séquence opératoire qui en résultait était plus complexe mais permettait de réduire l'espace de l'activité, en moyenne de 86 à 50 centimètres, améliorant la contrainte posturale, tout en augmentant les chances de ne pas déborder sur l'espace attribué à sa « voisine de chaîne ». Selon les situations, cette renormalisation des gestes

opératoires peut comporter de gros risques. Ainsi un pilote de ligne analysant son activité remarque que : « *Dans un cockpit, on agit, on n'a pas le temps d'anticiper sa justification réglementaire, de choisir les séquences ou les aspects qui permettent d'être irréprochables par rapport aux livres* » (Joanneaux, 1993). En cas d'incident laissant des traces, tout se retournera contre le pilote qui ne pourra jamais mettre en mots une plaidoirie remettant en perspective tous les fils de la situation dans laquelle sa décision a été prise. L'obligation de « frauder » peut engendrer des situations de malaise profond<sup>6</sup>. Dans d'autres cas, cette fraude sera récompensée en tant qu'initiative, « désobéissance réussie » conforme à la maxime permettant de transgresser la lettre pour conserver l'esprit de la mission, et en accord avec le principe usuel et légitimé : « c'est le terrain qui commande » (Efros et Fouilleul, 1998).

La « perruque » ou « bricole ouvrière » peut être considérée comme une « provocation » tout en restant « un secret public » qui a la particularité de pouvoir être qualifié de « vol » à tout moment (Anteby, 2003). Elle consiste à utiliser des matériaux et des outils sur le lieu de travail et pendant le temps de travail, en vue de fabriquer ou transformer un objet en dehors de la production de l'entreprise. Les perruques « traditionnelles » étaient souvent des outils nécessaires au travail, ou des objets nécessaires à la vie quotidienne que l'on ne trouvait pas dans le commerce. Leur usage s'est diversifié, déplacé. La perruque peut être un souvenir qu'on donne à un collègue lors de son départ à la retraite ; elle peut être un échange de « bons procédés » en ce qu'elle rend un service ; elle peut aussi devenir objet de négociations implicites avec l'encadrement, autoriser l'interdit facilitant les relations. Perruques, astuces et « trucs » manifestent concrètement un savoir en infraction.

L'« invention » brouille plus clairement les rôles entre concepteurs et exécutants et peut remettre en cause des savoirs « scientifiquement » normés. Elle ne met pas l'« exécutant créatif » à l'abri de multiples déceptions quant au devenir social du produit de son effort ; et inversement, le devenir d'un nouvel outil, d'un nouveau dispositif technique conçu par des experts n'est pas acquis non plus. Il peut être « boudé » et la transgression se déplace alors sur le manquement, le défaut d'usage ; elle remet en cause la logique qui a présidé à sa conception. Ainsi pour revenir à « la résistance » des aides-soignantes, l'analyse de leur activité a montré que transgresser les consignes en matière d'hygiène des mains répondait au souci de respecter une butée temporelle, soit finir les chambres avant la distribution des médicaments du matin. Se laver les mains pour changer de gants prend du temps quand le seul point d'eau accessible se trouve dans la salle de soins, au bout d'un couloir encombré de chariots. C'est aussi pour des raisons d'efficacité que ces autres aides-soignantes n'utilisaient pas de lève patient. La « mécanisation » de la manutention avait été conçue sans prendre en compte le déroulement, les conditions matérielles et organisationnelles de l'activité et les rapports aux patients ; elle ne représentait pas un progrès mais une contrainte de plus.

Les cas de subversion organisée de directives patronales pour transformer le travail existent également dans certaines configurations. Dans l'industrie automobile italienne au cours des années soixante-dix, une équipe d'ouvriers a réussi à imposer une « recomposition des tâches » dans l'atelier, réorganisation qui a été étendue par la suite à d'autres ateliers de l'usine. Apprendre à utiliser les outils nécessaires pour travailler sur n'importe quelle partie d'une voiture permettrait à chacun de s'occuper entièrement d'un véhicule. Ils ont démontré que « leur système » diminuait considérablement les malfaçons et parallèlement, ils ont constaté que cela leur permettait de gagner un temps de répit non négligeable avant l'arrivée du véhicule suivant sur la chaîne. Lorsqu'ils ont proposé cette réorganisation aux chefs d'atelier, « *ceux-ci ont pris peur et nous ont répondu : "Mais qu'est-ce que vous croyez ? Que vous pouvez commander ? Vous croyez que vous pouvez vous mêler de ce que l'entreprise doit faire ? Prenez donc l'usine et dirigez-la vous-mêmes !"* » Ils voulaient même nous infliger des punitions » (Oddone et alii, 1981, p. 88). Il y a donc eu lutte collective organisée pour faire valoir cette nouvelle organisation. Certes, c'est là un cas de combativité déclarée par la recherche d'alternative à la répartition des tâches, mais dans toute situation, l'analyse « à la loupe » montre que des réseaux d'échanges et de solidarité se construisent dans et par l'activité, débordant toujours les

---

<sup>6</sup> On peut voir à ce sujet la thèse de Jean-Pierre Brun, *Les hommes de ligne : analyse des phénomènes sociaux et subjectifs dans l'activité de travail des monteurs de ligne électrique*, Paris, EPHE, Laboratoire d'Ergonomie, 1992, p. 146 sq ;



organigrammes et les catégorisations. Ces réseaux informels composant des « entités collectives relativement pertinentes » sont par définition instables et à géométrie variable, traces d'une recherche d'efficacité opératoire actualisée et preuves d'un « vivre et travailler ensemble » autrement.

Le continent des transgressions qui se produisent dans la réalisation d'une activité normée par d'autres reste assez opaque, à valences multiples, de l'invisible à l'informulé, de l'acte individuel à la démarche collective. Terminons ce parcours en examinant en quoi ces « micro - transgressions », ainsi que leur mise en mots, ont une portée « politique » en rapport avec les transformations de la vie.

#### 4. Pour une clinique des transformations en situation

Si en toute circonstance et à toute époque, la transgression de normes est inhérente à toute séquence industrielle efficace et préalablement normée, quelles relations peut-on établir entre ces « micro – transgressions » opérantes dans les milieux de travail et les transformations de la vie sociale en général ? Quel intérêt et difficultés présente leur étude ?

L'atteinte des résultats escomptés passe par des arbitrages entre objectifs partiellement ou totalement contradictoires, entre sécurité et productivité, vitesse et qualité, souci d'économie individuelle et bien être collectif, ou encore entre santé et performance. Les « gestions » et transgressions de normes qui en résultent n'ont pas, de prime abord, de projection sociale, historique, évidente. Elles mettent cependant en jeu des valeurs de dimension et d'horizon civilisateur variables ; dans le plus ou moins informulé, elles sont autant d'actes de valorisation de tel ou tel monde à vivre et de dévalorisation de tel autre ; elles ébauchent le projet d'un autre « vivre ensemble ». En permanence et implicitement, l'activité industrielle évalue et juge des actes politiques qui contraignent son effectuation et qui quantifient des valeurs « sans dimension », telles que le « bien commun », la solidarité ou la santé. Autant de valeurs immanentes à l'activité qui s'affrontent dans l'espace politique, au nom desquelles on légifère, on réglemente, et qui seront mises à l'épreuve dans leurs traductions concrètes enracinées dans l'historique et le singulier des situations de travail. Que faire par exemple du temps gagné sur la chaîne, un temps de récupération pour soi ou un temps de solidarité pour aider un autre ? Que faire quand on est sage-femme dans un hôpital, qu'une relation de confiance s'est instaurée avec la future mère au fil des heures et que l'heure de fin de service est arrivée : « passer le relais » ou bien prendre sur son propre temps pour assister la mère jusqu'à la fin de son « travail »<sup>7</sup> ? Quand on est formatrice auprès d'adultes ayant des difficultés d'expression en français, que penser lorsque les financements publics diminuent constamment et ne permettent plus d'organiser des stages suffisamment longs pour que l'effort d'apprentissage puisse porter des fruits ? Ou bien encore, quelle crédibilité accorder à un objectif de santé publique quand on est cuisinier en restauration collective et que des contraintes temporelles obligent, pour gagner du temps, à utiliser fréquemment des produits de l'industrie agro-alimentaire chargés en sel au détriment de l'utilisation de produits frais ?

L'activité industrielle est une confrontation permanente à des compromis entre valeurs économiques ou marchandes, et valeurs non marchandes ; elle transgresse les différents domaines de la vie sociale en ce que le sujet qui la réalise est un, à la fois travailleur, consommateur, responsable de famille, habitant de tel endroit. Autrement dit, valeurs et contre-valeurs se hiérarchisent et se contredisent dans un même monde et les valeurs « locales », y compris dans l'ordre de l'infinitésimal, communiquent avec les niveaux les plus globaux de la vie historique et sociale. Nous pouvons même aller plus loin en parlant de « dialectique de contamination réciproque » : la sphère politique du « bien public » joue sur les formes d'appropriation des contraintes industrielles et sur la signification plus ou moins subversive des transgressions, tandis que dans les usages industriels des capacités humaines s'opère une mise à l'épreuve des valeurs de « bien public », qui affectera en retour la crédibilité de la loi et des normes antécédentes qui la traduisent. Les grandes concentrations usinières, par leur volonté d'isoler strictement les travailleurs, ont produit des formes de solidarité ouvrière plus ou moins subversives,

<sup>7</sup> *Les Territoires du Travail*, Marseille : Catéis, septembre 2000, n° 7, « Résister ! ». Ce numéro comporte de nombreux témoignages de salariés de différents secteurs d'activité sur les raisons et les façons de résister dans les situations de travail.

qui en retour ont probablement contribué de façon contradictoire à l'éclatement des grandes entreprises. Et au-delà, la naissance du salariat, couplée au progrès de la rationalisation taylorienne, a produit et produit encore une sorte de « culture de la transgression » qui montre que plus les séquences industrielles sont invivables, plus les transgressions prendront une signification sociale subversive, atteignant plus directement la légitimité des producteurs de normes antécédentes.

Nous ne pouvons donc pas prendre au sérieux les hypothèses d'assujettissement total ou inversement, de toute puissance du faire industriel ; l'histoire se génère par les deux bouts et le politique s'infiltré et affleure dans les situations de vie quotidienne. Ce qui est dit à propos de la diversification des formes de lutte sociale est aussi pertinent pour les résistances et transgressions dans et au travail : *« Prises individuellement, ces luttes sont partielles ; vues collectivement, elles sont contradictoires et discordantes, mais en même temps, elles visent à la construction de la dignité humaine »*<sup>8</sup>. Les relations entre conscience individuelle et action collective, de même que celles qui peuvent exister entre activité industrielle et « conscience politique » ne sont pas simples. On peut penser que les résistances au travail appartiennent à « l'économie morale des dominés », elles contribuent à structurer les collectifs de travail et peuvent ainsi anticiper ou conduire à une action collective (Bouquin, 2008, p. 247). On peut aussi remarquer que la dégradation des conditions de vie et de travail projette un plus grand nombre d'individus dans des situations difficiles et dans des « micro-combats » qui comportent des enjeux à proprement parler « politiques » et faire l'hypothèse que cette confrontation régulière à des usages problématiques des capacités humaines contribue à l'émergence d'une « conscience politique » préalable à tout mouvement collectif (Efros, 2007).

Dans le cadre d'une réflexion sur les processus de transformation des situations, cette hypothèse justifie l'obligation de remettre en chantier nos façons de connaître ce qui est en jeu dans les situations de travail. Considérer l'activité humaine dans toutes ses dimensions suppose une approche à la fois globale et clinique qui, de ce fait même, nécessite une double transgression des modes académiques de production de connaissances sur le travail humain : celle de la séparation des savoirs disciplinaires et celle de la distinction entre savoirs « experts » et savoirs issus de l'expérience de l'activité.

La pluridisciplinarité ne se décrète pas, mais sa pratique est pourtant requise et autorisée par le concept d'activité. On peut la pratiquer au moins de deux manières. La pluridisciplinarité coopérative fait travailler ensemble des disciplines scientifiques déjà reconnues en tant que telles, et des spécialistes d'un domaine particulier découpé dans l'ensemble des connaissances accumulées sur la vie humaine et sociale ; les modes de traitement de l'« objet » reflèteront ce découpage institutionnel des disciplines. La pluridisciplinarité intégrative est plus difficile à qualifier. *« Elle met en jeu l'existence même de disciplines convoquées, à la fois parce que l'objet sous examen est sans cesse redéfini, ce qui transgresse constamment les frontières de ces disciplines, et parce qu'inévitablement, une « discipline nouvelle » tend à se constituer, qui détruit en les intégrant et en les renormalisant, les disciplines antécédentes »* (Di Ruzza, Halevi, 2003, p. 77). Cette « indiscipline » n'est pas la voie de la simplicité, comme le montre le récit des obstacles à franchir dans une recherche de ce type (Duraffourg, 1999). Les chercheurs ont eu des difficultés à formuler des hypothèses communes, ils percevaient différemment une même « réalité », le contenu des concepts utilisés et la façon de les faire travailler étaient sans commune mesure. L'assemblage du « puzzle », soit la mise en dialogue de l'ergonome, l'économiste, le sociologue et le médecin du travail, n'a pu être possible que grâce à la co-élaboration de la problématique avec une cinquième personne connaissant à la fois les enjeux « macro » en tant que responsable syndicale, et les aspects « micro » par sa propre expérience du travail d'exécution.

La transgression concernant les savoirs « experts » en sciences humaines et sociales est basée sur l'idée que tout usage de concept, ou tout itinéraire conceptuel, est un choix ; aucune élaboration conceptuelle à propos de l'activité humaine ne peut être « neutre » (Schwartz, 1996) Il s'agira donc de transgresser la règle du monopole des spécialistes pour dire les réalités que vivent les autres, en intégrant ces « autres » dans le travail conceptuel. Le travail en commun avec des protagonistes des situations concrètes, concernés par les savoirs à produire du point de vue de la science et porteurs eux-

<sup>8</sup> John Holloway, cité par Bernard Duterme, 2000, Op. Cit., p. 13

mêmes de savoirs produits du point de vue de leur activité, transformera les regards respectifs sur les rapports sociaux inscrits dans les moyens de produire, qu'il s'agisse de production conceptuelle ou de production matérielle (Oddone, 1984). L'élaboration d'un point de vue sur l'activité posera des difficultés en rapport avec « *l'asymétrie constitutive de la mise en mots du réel* » entre les différents professionnels en présence (Faïta, 1996, p. 298). Ce ne sera jamais une simple verbalisation mais un processus d'appropriation des moyens de formalisation ; les trajectoires subjectives des membres du groupe ne seront pas saisies en des points d'égal avancement et l'expression d'une vision collective devra s'élaborer ; le « sens » ne préexistant pas au travail du groupe. Ce travail en commun sera d'autant plus délicat et incontournable dans l'analyse des résistances qu'il s'agira de réfléchir à ce qui est bien souvent secret et interdit.

Aussi difficile que soit ce travail avec des professionnels de disciplines et d'horizons divers, il est la condition de possibilité d'une analyse clinique de ce qui se transforme au quotidien dans les situations. Prendre au sérieux l'idée qu'il est impossible qu'un être humain regarde passivement sa propre vie se dérouler en dehors de lui, par la volonté d'autrui, implique donc de revisiter positivement le concept de « résistance », de réactualiser son sens originel de manœuvre stratégique, de mouvement face à un ennemi : « s'arrêter pour faire face », « tenir ferme sur sa position », « faire obstacle à », « reconquérir sa position ». Ce recadrage peut aider à penser des relations entre d'une part, « critique en actes », transgressions et manifestations microscopiques d'un « vivre et travailler autrement », et d'autre part, revendications politiques logiquement argumentées en termes d'alternatives aux usages marchands de la vie humaine. Il peut ouvrir d'autres pistes de réflexion sur les transformations de la vie sociale, notamment autour des questions de « démocratie participative » dont l'invocation devient de plus en plus fréquente, et permettre ainsi de s'interroger sur les conditions de possibilités d'une « démocratie en actes », en prise avec les réalités de la vie subjective et collective.

## Bibliographie

- ANTEBY, M., 2003, « La "perruque" en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, n°45, p. 453-471.
- BELLEMARE, M., 1995, *Action ergonomique et projets industriels : de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail. Le cas du travail à la chaîne*, Thèse, CNAM.
- BOUQUIN, S., 2008, *Résistances au travail*, Paris, Editions Syllepse.
- CANGUILHEM, G., 1947, « Milieux et normes de l'homme au travail », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n° 3, p. 120-136.
- CANGUILHEM, G., 1965, *La connaissance de la vie*, Paris, Vrin.
- CANGUILHEM, G., 2002, « La santé : concept vulgaire et question philosophique », *Ecrits sur la médecine*, Paris, Editions du Seuil, p. 49-67.
- CORNU, R., 1991, « Voir et savoir », dans *Savoir-faire et pouvoir transmettre*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, p. 83-100.
- DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., TEIGER, C., 1981, « Automatiser : quelle place pour le travail humain ? », *Nouvel Automatisme*.
- De GASPARO, S., WALLET, M., MEZZAROBBA, D., DAGUET, I., 2007, « Manutention et facteurs psychosociaux, quels liens ? », *Les cahiers des fps*, n° 7, août, p. 16-26.
- DI RUZZA, R., et HALEVI, J., 2003, *De l'économie politique à l'ergologie*, Paris, l'Harmattan.
- DURAFFOURG, J., 1999, « Assembler les pièces du puzzle », *Les territoires du travail*, Marseille, Catéis, n° 3, p. 71-78.
- DURAFFOURG, J., 2003, « Le travail et le point de vue de l'activité », dans Yves Schwartz et Louis Durrieu (s/d), *Travail et Ergologie*, Toulouse, Octarès Editions.

- EFROS, D., et FOUILLEUIL, N., 1998, « Entre programme et contingence : l'activité du combattant dans les opérations de maintien de la paix », *Les Champs de Mars*, n°4, Paris, La Documentation française, p. 113 – 129.
- EFROS, D., 2007, « Résistances sociales et transformations de la vie collective », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol 2, n° 2, Université du Québec en Outaouais, p. 35-47.
- FAITA, D., 1996, « Le questionnement parmi les ressources de l'analyse du travail », *Cahiers de Linguistique Sociale*, Université de Rouen, n° 28 /29, p. 291-300.
- FRIEDMANN, G., 1964, *Le travail en miettes*, Paris, Editions Gallimard.
- GUERIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., KERGUELEN, A., 1991, *Comprendre le travail pour le transformer*, Paris, Editions de l'A.N.A.C.T.
- JOANNEAUX, M., 1993, « L'ambivalence du travail de pilote de ligne », *Le transpondeur, Revue des Ingénieurs anciens élèves de l'ENAC*, n° 10, p. 7-17.
- NOUROUDINE, A., 2001, *Techniques et cultures*, Toulouse, Octarès Editions.
- ODDONE, I., RE, A., BRIANTE, G., 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Paris, Editions Sociales.
- ODDONE, I., 1984, « La compétence professionnelle élargie », *Société Française*, n° 10, p. 28-33.
- SCHWARTZ, Y., 1987, « Travail et usage de soi », dans M. Bertrand et alii, *Je, sur l'individualité*, Paris, Messidor / Editions Sociales, p. 183 – 207.
- SCHWARTZ, Y., 1995, « De l'inconfort intellectuel ou : comment penser les activités humaines », dans Pierre Cours-Salies (s/d), *La liberté du travail*, Paris, Editions Syllepse, p. 99-149.
- SCHWARTZ, Y., 1996, « Ergonomie, philosophie et exterritorialité », dans F. Daniellou (sous dir. de), *L'ergonomie en quête de ses principes*, Toulouse, Editions Octarès, p. 141-182.
- SCHWARTZ, Y., 2004, « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible », *L'homme et la société*, Paris, L'Harmattan, n° 152-153, p. 47-77.